



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Tänk att det behövs lagar för att kvinnor och män ska vara jämställda på arbetsmarknaden, varför är det då fortfarande inte jämställt?

- *En kvalitativ studie om företags jämställdhetsarbete, vilken funktion det fyller samt om det bidrar till ökad jämställdhet på arbetsplatsen.*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT18

Kandidatuppsats
Författare: Nadja Joxelius & Nicolina Kolenda
Handledare: Nanna Gillberg

Abstract

The aim of this thesis has been to study how the government's regulation of gender equality plans are used in practice and to what purpose, for six, large, public and well-known companies. The paper has also aimed to study if the gender equality plans could contribute to a more equal workplace. The theoretical basis of this paper is institutional theory and gender equality in the labor market based on notions within gender research. The method used to collect the empirical data has been done through 18 personal interviews, with a manager and two employees of each gender. The result of the study shows that there is a difference between the managers and employees perception of the company's gender equality as well as gender equality work. It also shows that the perception of the gender equality issue differs between the female and male employees. Based on the results two conclusions has been drawn. The first is that it within the study companies occurs some sort of decoupling. The second is that gender equality plans don't result in any significant change but have some positive impacts on gender equality in the workplace.

Keywords: equality, equality work, gender, organisaztion, decoupling, legitimacy.

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen var att studera hur regeringens reglering av jämställdhetsplaner såg ut i praktiken samt belysa vilken funktion planerna fyllde för sex stora börsnoterade och välkända företag. Det har även undersökts om dessa jämställdhetsplaner kunnat bidra till positiva konsekvenser för en mer jämställd arbetsplats. Undersökningens teoretiska utgångspunkt är institutionell teori samt jämställdhet på arbetsmarknaden utifrån begrepp inom genusforskning. Insamling av empirisk data har gjorts genom 18 personliga intervjuer, där intervjuerna genomfördes med en chef samt två medarbetare av varje kön. Resultatet av studien visar att uppfattningen av hur väl jämställdhetsarbetet utförs samt om företagen är jämställda, skiljer sig åt mellan chefer och medarbetare. Det framkommer även att det finns en skillnad mellan de kvinnliga respektive manligas uppfattningen av jämställdhetsproblematiken. Utifrån detta dras slutsatsen att det inom de studerade företagen förekommer en typ av löskoppling. Det dras även en slutsats om att regeringens lagkrav inte resulterat i någon avsevärd förändring men i viss mån bidragit till positiva konsekvenser för jämställdheten på en arbetsplats.

Nyckelord: jämställdhet, jämställdhetsarbete, genus, företag, löskoppling, legitimitet.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.2 Bakgrund.....	5
1.2.1 Ekonomisk jämställdhet och jämställdhetsplaner.....	5
1.2.2 Förändringsarbete för ökad jämställdhet i företag.....	6
1.2.3 Tidigare forskning.....	7
1.3 Problematisering.....	9
1.4 Syfte och Frågeställningar	9
2. Teoretisk referensram	10
2.1 Jämställdhet på arbetsmarknaden	10
2.1.1 Hierarkins logik.....	10
2.1.2 Homosocialitet.....	11
2.1.3 Könsmärkning	11
2.1.4 Familjeliv	11
2.1.5 Privilegierades privilegium	11
2.2 Institutionell Teori.....	12
2.2.1 Legitimitet.....	12
2.2.2 Löskoppling.....	13
3. Metod.....	14
3.1 Forskningsansats.....	14
3.2 Tillvägagångssätt.....	14
3.2.1 Datainsamling, urval och metodanalys.....	15
3.3 Empirisk förankring	17
3.4 Forskningsetik.....	17
4. Empiri.....	18
4.1 Chefer.....	18
4.1.2 Företagens jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbete	18
4.1.3 Medarbetarnas påverkan på jämställdhetsarbetet	19
4.1.4 Jämställdheten på arbetsplatsen	19
4.2 Medarbetare.....	20
4.2.1 Påverkan på jämställdhetsarbetet	20
4.2.2 Medarbetarnas engagemang och involvering.....	21
4.2.3 Företagens jämställdhetsarbete	21
4.2.4 Jämställdheten på arbetsplatsen	22
5. Analys.....	24
5.1 Jämställdhetsarbetet.....	24
5.2 Löskoppling	25
5.3 Legitimitet.....	26
5.4 Medvetenhet och engagemang.....	26
5.5 Könsfördelning.....	27
5.6 Yrkesroller	28
5.7 Löneskillnader.....	29
5.8 Karriärmöjligheter.....	29

6. Slutdiskussion	30
6.1 Studiens begränsningar	32
6.2 Förslag till vidare forskning.....	32
7. Referenser.....	33

1. Inledning

Hon sitter i mötesrummet i väntan på att mötet ska börja. In kommer en man med snabba, stressade steg och säger "Hej gumman, kan du fixa en kopp kaffe till mig lite snabbt, jag har möte med regionchefen om fem minuter. Tack hjärtat!". Hon stirrar tillbaka på honom med irriterad blick och säger "Det är jag som är regionchefen". Hon har aldrig sett en man skämmas och se så rädd ut under ett möte i hela sitt liv.

På grund av det synsätt samhället skapat om vad som anses kvinnligt respektive manligt har kvinnor och män olika beteenden, attityder och förväntningar inom arbetslivet (Gillberg 2018). Detta har lett till att män och kvinnor har olika villkor på arbetsmarknaden gällande karriärmöjligheter, yrke och lön. Trots att jämställdheten på arbetsmarknaden under de senaste decennierna till viss del ökat, finns det fortfarande mycket kvar att göra innan samhället och arbetslivet är helt jämställt (SOU 2014:81). Kan det vara som Gillberg (2018) skriver, att med den takt vi rör oss nu, kommer samhället inte vara jämställt förrän år 2205? Eller kan man med vissa verktyg påskynda processen mot en ökad jämställdhet?

I nästa avsnitt beskrivs en bakgrund som börjar med en förklaring av begreppet jämställdhet, regeringens jämställdhetslagar samt hur jämställdhetsarbete kan genomföras i företag. Därefter presenteras tidigare studier inom forskningsområdet. Bakgrunden mynnar ut i en problematisering som avslutas med uppsatsen syfte samt frågeställningar.

1.2 Bakgrund

"Jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet" (Nationalencyklopedin [NE] u.å.). Inom de områden som jämställdhet berör inkluderas frågor om makt, ekonomi, arbetsförhållande och möjligheter för utveckling inom arbete, hälsa, utbildning och fysisk integritet (Regeringskansliet u.å.). Global Gender Gap Index visar hur jämställdheten i 144 länder ser ut inom ekonomisk möjlighet, utbildning, hälsa, makt och politik. I rapporten för år 2017 var det ett generellt gap på 32% mellan könen. Som rapporten visar är världen inte helt jämställd och även om Sverige är rankad på femte plats finns det ett gap på 19% (World Economic Forum 2017). En viktig del av arbetet i att främja ett mer jämställt samhälle är ökad jämställdhet på arbetsplatsen. En ökad jämställdhet på arbetsmarknaden gynnar även jämställdheten i andra delar av samhället såsom ekonomisk självständighet (Integrations- och jämställdhetsdepartementet 2008 s. 37). Den svenska regeringen har som mål att motverka diskriminering och bidra till lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, ålder, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, religion eller annan trosuppfattning (SFS 2017:1128).

1.2.1 Ekonomisk jämställdhet och jämställdhetsplaner

Regeringen har utformat sex delmål för arbetet mot ett jämställt samhälle. Ett av dessa mål är: "Ekonomisk jämställdhet. Kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor i fråga om betalt arbete som ger ekonomisk självständighet livet ut" (Regeringskansliet 2016). Som

en del av regeringens arbete mot detta mål har det införts lagar i form av jämställdhetsplaner för företag. Jämställdhetsplanerna ser olika ut beroende på antalet anställda i företaget. Företag med 10–24 anställda vid ingången av kalenderåret ska enligt lag bedriva jämställdhetsarbete i form av att förhindra och förebygga löneskillnader mellan könen. Ett företag med 25 eller fler anställda vid ingången av kalenderåret ska enligt lag utföra ett mer omfattande jämställdhetsarbete. Arbetet för dessa företag ska även förebygga lika arbetsvillkor, arbetsförhållanden och lika möjligheter, förhindra trakasserier och sexuella trakasserier samt främja en jämn könsfördelning. Jämställdhetsplanen ska innehålla redogörelser av det som behövs för att uppfylla de krav som ställs på aktiva åtgärder. De aktiva åtgärderna ska omfatta arbetsförhållande, bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor, rekrytering och befordran, utbildning och övrig kompetensutveckling samt möjligheter att förena förvärsarbete med föräldraskap (SFS 2017:1128).

Jämställdhetsplanen ska även innehålla hur företaget tänkt arbeta med dessa aktiva åtgärder. Företag ska ha åtgärder för att förhindra och förebygga trakasserier och sexuella trakasserier samt se till att ha jämställda löner och andra anställningsvillkor. Kvinnor och män som utför samma typ av arbete ska betraktas som lika eller likvärdigt. Varje år ska företag genomföra en kartläggning och analys för att kunna upptäcka dessa skillnader av lön och anställningsvillkor mellan könen (SFS 2017:1128). Företag ska också verka för att lediga tjänster söks av båda könen. Om det inte råder jämn fördelning mellan könen inom en viss kategori av arbetstagare eller typ av arbete, ska det vid nyanställningar ske en ansträngning för att få det underrepresenterade könet att söka den tjänsten (Iseskog 2005).

I arbetet med aktiva åtgärder ska arbetsgivare och arbetstagare samverka. Förutsättningarna för att uppnå lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet, innebär att både arbetsgivare och arbetstagare måste anstränga sig och gemensamt ta ansvar för att jämställdhetsarbetet aktivt bedrivs i företaget. Även om arbetsgivare och arbetstagare ska samverka i jämställdhetsarbetet är det arbetsgivaren som har det yttersta ansvaret att lagen följs. Om medarbetarna har ett bristande intresse i jämställdhetsarbetet, måste arbetsgivaren fortfarande utföra en jämställdhetsplan (Integrations- och jämställdhetsdepartementet 2007 s. 324).

1.2.2 Förändringsarbete för ökad jämställdhet i företag

Oavsett vilket förändringsarbete som genomförs i ett företag brukar det vara svårt att genomföra. Det som är särskilt vanligt inom jämställdhetsarbete, är att det saknas resurser och stöd från ledningen samt att arbetet oftast drivs av eldsjälarna (Callerstig 2012). Det som också är vanligt är att kvalitets- och verksamhetsutveckling brukar stå i centrum av företagets verksamhet. Detta gör att jämställdhetsarbetet kan hamna i skymundan och bli ett sidoprojekt av den ordinarie verksamheten. Ett projekt är ofta avgränsat i tiden, bygger på extern finansiering samt kan motarbeta integritetsstrategin, vilket betyder att projekt inte integreras i företagets kärnverksamhet eller åstadkommer långsiktiga effekter (Callerstig, Lindholm, Sjöberg & Svensson 2012; Sjöberg 2012).

Om ett förändringsarbete ska fortgå och fördjupas bör chefer prioritera frågan, skapa tid för förändringsarbetet och se till att det finns resurser. På detta sätt försöker företag bygga in arbetet i dess kärnverksamhet (Sjöberg 2012). I företag behöver man även arbeta med

jämställdhetsintegrering, vilket betyder att företag integrerar ett jämställdhetsperspektiv i olika delar av verksamheten (Gillberg 2018). En nyckel i jämställdhetsintegreringen är att cheferna måste ha engagemang och vilja, vilket betyder att cheferna måste förstå och tycka att frågor kring jämställdhet är viktiga. Om cheferna inte är medvetna om jämställdhetsproblemen kan det leda till bristande engagemang, vilket också kan påverka medarbetarnas engagemang till jämställdhetsproblemen. Att chefer driver arbetet om jämställdhet kan även få medarbetarna att upptäcka frågor kring detta samt att arbetet blir mer verkningsfullt. Det krävs även att cheferna aktivt styr och följer upp jämställdhetsarbetet för att skapa hållbar och långsiktig jämställdhet (Callerstig 2012).

För att kunna arbeta med och integrera jämställdhet måste företaget definiera begreppet jämställdhet och jämställdhetsproblemet. Begreppet definieras olika av olika aktörer och det kan finnas okunskaper inom området. Hur företaget i sig ser på jämställdhet kan avgöra vilka beslut som fattas. Vad som anses som ett jämställdhetsproblem avgörs i förhållande till ett företags verksamhet och dess övergripande jämställdhetsmål. För att genomföra ett förändringsarbete behövs viss kunskap för att förstå vad och varför det ska genomföras en förändring, samt kompetens för att kunna genomföra den. Utbildningar för de chefer och medarbetare som ska utföra förändringsarbetet anses därför viktigt. Det anses också vara en central del i jämställdhetsintegreringsarbetet och ett viktigt instrument för att nå ett mer jämställt företag. Det behövs även kunskap för att kunna arbeta på djupet och göra chefer och medarbetare medvetna om hur genus "görs" i företaget och hur de själva är en del av processen. Detta behöver företaget arbeta aktivt med för att behålla medvetandet i företaget, då en förändring med hjälp av nya kunskaper och insikter, gradvis växer fram. Det kan dock vara svårt att finna en enstaka orsak till varför det inte är jämställt, vilket kan göra att jämställdhetsfrågor blir komplexa (Callerstig 2012).

1.2.3 Tidigare forskning

Det finns en rad olika studier inom forskningsområdet jämställdhetsarbete i företag med praktiska jämställdhetsåtgärder och deras effekter. Bland annat studeras i artikeln "Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites" av Raewyn Connell (2006), ett projekt där det undersöks orsaker till att jämställdhetspolicies inte alltid fungerar som de ska och hur jämställdhetsarbetet kan förbättras. I artikeln "Inequality Regimes; Gender, Class, and Race in Organizations" belyser författaren Joan Acker (2006) problematiken som ligger till grund för den ojämställdhet som finns inom organisationer och varför jämställdhetsarbetet ofta misslyckas. I avsnittet nedan presenteras två andra studier inom ämnet, mer grundligt. Den ena studien skriven av Eriksson-Zetterquist och Styhre (2008) utvärderar projektet "Women to the top" och den andra, skriven av Heikkilä (2016), är en följeforskning på Vinnovas regeringsuppdrag "behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet 2013 - 2015".

Eriksson-Zetterquist och Styhre (2008) presenterar och utvärderar en studie av det svenska projektet "Women to the top". Med bakgrund i den ojämställdhet som förekommer mellan kvinnor och män inom chefspositioner, syftade projektet till att bidra till ett ökat antal kvinnor inom högre befattningar. Detta för att i sin tur bidra till en ökad jämställdhet inom näringslivet. Målgruppen för projektet var kvinnliga arbetstagare, där högsta ledningsgruppen

fick en central roll då denna skulle ta fram olika verktyg och metoder för att utveckla och utbilda projektledare, chef- och rekryteringspersonal. En central del i projektet var att skapa högre kunskap kring genusfrågor och samhällsnormer samt att bilda ett starkare nätverk för kvinnor. Detta för att motverka den typ av manliga nätverk som ofta förekommer och resulterar i att män anställer män. Målet var även att motverka stereotypa uppfattningar om kvinnor, deras roller och förmågor. Utifrån detta skulle de inom ledande positioner förändra sitt rekryteringsarbete och en förändringsprocess skulle påbörjas.

Då projektet involverade personal från flera olika delar av de företag som ingick i studien, resulterade projektet i ökad kunskap och ökade insikter i frågor om jämställdhet i arbetslivet, i stora delar av företagen. I en del av företagen skedde ett fåtal praktiska förändringar såsom i exempelvis rekryteringsarbetet. Dock ansågs projektet i stort inte bidra till några större praktiska förändringar. För att nå en långsiktig förändring ansåg företagen det bättre att externa parter såg över, bedrev och följde upp arbetet. Inom företagen bedrevs arbetet främst av eldsjälar då företagen själva inte ansåg sig ha tillräckligt med resurser (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008). Eriksson-Zetterquist och Styhre (2008) beskriver att jämställdhetsprojekt där man främst använder sig av olika typer av jämställdhetsplaner är svårimplementerade och bidrar sällan till någon större förändring. Det bidrar till en ökad reflektion och kunskap kring jämställdhetsfrågor men de praktiska åtgärderna blir få. Det är lättare för företagen att i sitt jämställdhetsarbete utbilda och skapa medvetenhet genom att använda sig av olika typer av workshops, seminarium eller liknande, då dessa är lättare att hantera och kontrollera. Praktiska åtgärder har en mer direkt inverkan på företagets personal och hela företagets organisering och därmed anses det mer lämpligt med samtal och andra utbildningsformer inom ämnet. Dock leder dessa sällan till en förändring. För att uppnå projektets syfte krävs det att oberoende externa parter involveras. Detta för att inte riskera att de utarbetade planerna endast hamnar i en låda eller pärm. Det är även viktigt att ha en bra struktur och stöd i arbetet, vidta praktiska åtgärder och att arbetet varar på lång sikt.

Forskaren Mia Heikkilä har studerat ett annat projekt inom jämställdhetsarbete i organisationer. Hon har utfört en följeforskning av regeringens uppdrag "behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet" där hon har observerat de metoder och processer som kan vara till nytta för ett jämställdhetsarbete. Det genomfördes 10 olika projekt där syftet med projekten var att de skulle bidra till ökad jämställdhet samt en ökad medvetenhet om genus, men också ett fokus på att bidra till att uppnå de jämställdhetspolitiska målen (Heikkilä 2016).

Följeforskningen har visat att praktiskt jämställdhetsarbete parallellt behöver använda flera metoder, samt arbeta i en process och inte linjärt, för att nå ett bra resultat. Det krävs även kombinerad kunskap om det specifika sammanhanget, kunskap om genus generellt och om genus i sammanhanget samt även god kunskap om projektdesign och förändringsarbete. Att det har funnits goda kunskaper om det specifika sammanhanget ansågs kan ha varit en avgörande faktor för projektets framgång, samt att de snabbt kunde identifiera behov, utmaningar och dilemman och på vilket sätt dessa skulle bemötas. I följeforskningen framkommer att innehållet i jämställdhetsarbetet kan ha olika karaktär i olika organisationer, men att det ändå arbetar mot att främja jämställdheten. Detta då tolkningen av de politiska

jämställdhetsmålen samt aktiviteterna för att nå målen har sett olika ut för de 10 olika projekten. Något som följeforskningen också visar är att om deltagarna i jämställdhetsarbetet är involverade och får möjlighet till många samtal och reflektioner om jämställdhet i organisationen, kan det vara en grund för det vidare arbetet som görs. För att stärka det arbete som görs krävs ömsesidigt lyssnande, då detta skapar bra personliga relationer mellan medarbetare och ledare. Bra relationer är viktiga då det gör att arbetet smidigt löper på och möjliggör kunskap- och organisationsutveckling samt driver arbetet framåt (Heikkilä 2016).

Då det har varit stort engagemang i projekten, har det visat sig att vissa har gjort mer än de aktiviteter och processer som ingick i själva projektet. Detta har lett till att vissa organisationer har kommit med nya idéer, publikationer och andra projekt som har utvecklat nya områden för en samhällsförändring. Dock visade det sig att alla projektledare ansåg att projekttiden var knapp. Tidsbristen blev i vissa fall en källa till oro och negativ stress, samt att projekten inte kunde ta tillvara på allt material som fanns tillgängligt, vilket gjorde att de inte kunde bredda eller fördjupa sig till viktiga, närliggande områden (Heikkilä 2016).

1.3 Problematisering

Kvinnor har oftast lägre lön än män, de besitter även färre chefspositioner och arbetar deltid i större utsträckning än män (Medlingsinstitutet 2017). Detta resulterar i att kvinnor och mäns position på arbetsmarknaden är långt ifrån jämställd. För att förebygga denna ojämna fördelning på arbetsmarknaden har Sveriges regering infört lagar om jämställdhetsarbete som företag ska genomföra. Vilken effekt kan regeringens lagstiftning ha på jämställdhetsarbetet inom företagen? Efterföljs lagarna för att bidra till en mer jämställd arbetsplats eller nyttjar företagen sitt jämställdhetsarbete för ökad legitimitet? Inom organisationer existerar institutionella myter, vilket innebär att organisationer anpassar sig till institutionaliserade regler på grund av legitimitet och stabilitet (Meyer & Rowan 1977). Om företagen fokuserar mer på legitimitet än ökad jämställdhet, kommer arbetsmarknaden någonsin bli helt jämställd?

1.4 Syfte och Frågeställningar

Vårt syfte är att studera hur regeringens reglering av jämställdhetsplaner ser ut i praktiken samt belysa vilken funktion planerna fyller för sex stora börsnoterade och välkända företag. Vi vill även undersöka om dessa jämställdhetsplaner kan bidra till positiva konsekvenser för en mer jämställd arbetsplats.

Utifrån denna bakgrund har följande frågeställningar utformats:

- Hur arbetar företag med jämställdhetsplaner i praktiken?
- Vilken funktion fyller jämställdhetsplanerna för företaget?
- Kan jämställdhetsplaner bidra till positiva konsekvenser för jämställdheten på en arbetsplats?

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer teorier om jämställdhet i arbetslivet utifrån begrepp inom genusforskning, samt institutionell teori, att presenteras. Dessa teorier är valda utifrån hur det studerade problemet kommer att angripas samt för att kunna tolka det empiriska materialet på ett välgrundat sätt.

2.1 Jämställdhet på arbetsmarknaden

Det finns en rad bakomliggande faktorer till den ojämställdhet som idag råder på arbetsmarknaden. Det finns tydliga skillnader i fördelningen av kvinnor och män på olika arbetsplatser, inom olika branscher, yrken och sektorer samt olika yrkesroller inom samma bransch. Det finns även tydliga skillnader inom både löner, arbetsförhållanden och status (SOU 2014:81). Då vi valt att undersöka om jämställdhetsplaner kan bidra med positiva konsekvenser för en mer jämställd arbetsplats, vill vi ge en djupare förståelse och kunskap kring varför det inte är jämställt i företag.

2.1.1 Hierarkins logik

Kvinnodominerade yrken har en betydligt lägre genomsnittslön än mansdominerade yrken (SOU 2014:81). Löner och status tenderar att sänkas vid ökat antal kvinnor inom mansdominerade branscher och det motsatta vid ökat antal män inom kvinnodominerade branscher (Gillberg 2018). Det förekommer även löneskillnader för liknande positioner inom samma yrken, vilket bland annat beror på att ingångslönen efter avslutad utbildning, inom vissa yrken är lägre för kvinnor än för män (SOU 2015:50). Kvinnor och män är även hierarkiskt skiktade på arbetsmarknaden, vilket innebär att det finns en överrepresentation av män inom högre befattningar såsom chefspositioner, ledningsgrupper eller styrelser, medan majoriteten av kvinnor arbetar på lägre nivåer inom företagen (SOU 2014:81). Denna förteelse kan förklaras utifrån begreppet hierarkins logik, vilket innebär att då män utgör normen värderas kvinnor och det som anses kvinnligt lägre och har lägre status än män och det som anses manligt. Kvinnor ses som det avvikande i relation till den manliga normen (Hirdman 1988).

Även Goldins (2015) förklaring av orsakerna bakom den ojämställdhet som råder på arbetsmarknaden kan relateras till hierarkins logik. Författaren beskriver att det bland annat orsakas av mäns attityd gentemot att arbeta med kvinnor. Att bevara sin prestige och status samt känna sig mer kompetenta än kvinnor är något män tenderar att eftersträva. Genom att anställa en kvinna i en mansdominerad yrkesroll tappar rollen en del av sin status, detta då en kvinnas kompetens och status uppfattas lägre än mäns. Denna typ av negativ förändring har männen svårt att acceptera då det hotar deras status och auktoritet. Det blir därmed svårare för kvinnor att bli anställda inom vissa yrkesroller. Att istället välja att anställa en man anses som ett säkrare val (Gillberg 2018). En annan förklaring bakom kvinnors lägre lön och status samt underrepresentation inom högre befattningar är samhällets lägre förväntningar på att kvinnor gör karriär. Utifrån en studie framkom det att män förväntar sig att göra karriär, medan kvinnor endast har förhoppningar om det. Det finns både hos män och kvinnor en förväntan om att kvinnor har lägre karriärmöjligheter och löneanspråk, vilket även är hur det ser ut i praktiken. Därmed kommer en arbetsgivare förvänta sig att en man förväntar sig mer

och att kvinnorna nöjer sig med mindre, vilket kan leda till att arbetsgivaren inte kommer erbjuda kvinnan lika mycket (Linghang 2009).

2.1.2 Homosocialitet

Ett annat omtalat begrepp inom genusforskning är homosocialitet, vilket innebär att män oftare ser upp till och i högre grad söker bekräftelse hos andra män. De är även mer benägna att identifiera sig med och prioritera relationer med varandra (Lipman-Blumen 1976). Detta bidrar till en informell maktposition som i sin tur kan skapa maktutövande, vilket gör att kvinnor stängs ute och marginaliseras (Gillberg 2018). Om maktutövandet går över till ett maktmissbruk, kan det vara en bakomliggande faktor till sexuella trakasserier (Arbetsmarknadsdepartementet 1997). Homosocialitet kan även ligga till grund för att män som främst arbetar med andra män och har positiva erfarenheter av det kan föredra att fortsättningsvis anställa män istället för kvinnor. Begreppet ger ytterligare belägg för att män inte anser att kvinnor har lika hög status, vilket även orsakar kvinnors lägre möjligheter att få erkännande inom makt och auktoritet (Gillberg 2018). Homosocialitet kan även leda till att män i större utsträckning prioriterar mentorrelationer med andra män. Mentorrelationer kan vara en betydande del för en persons karriär. Detta då mentorskapet innebär att en mindre erfaren anställd får stöttning från en framgångsrik och erfaren chef. Denne underlättar både den anställdas personliga utveckling och karriärmöjligheter i företaget (SOU 2003:16).

2.1.3 Könsmärkning

Den konstruktion samhället skapat om ledarskap är ofta förknippad med den föreställning som finns om män och maskulinitet. Detta kallas könsmärkning vilket beskriver att något associeras med det som anses kvinnligt eller manligt. En kvinnas briljans och ledarskapsförmåga värderas därmed ofta lägre då dessa egenskaper associeras med män och manlighet (Gillberg 2018). Även Grey (2009) pekar på det faktum att organisation och styrning oftast är associerat med manlighet och att dess teoribildning såsom kontroll, ordning, hierarki, målrationalitet och dominans är typiska för det synsätt samhället har av maskulinitet.

2.1.4 Familjeliv

En annan aspekt att beakta vid studerande av ojämställdhet på arbetsmarknaden är familjeliv och moderskap. Föreställningen av den manliga ledaren med stark dedikation till arbete och karriär inkluderar inget ansvarstagande av barn och familjeliv (Acker 2006). På grund av att kvinnor tar mer ansvar inom hushåll och familjeliv och generellt är de som är hemma längst vid föräldraledighet, förväntas en högre arbetsfrånvaro samt lägre engagemang, prestation och produktivitet. Detta är också en av anledningarna till att kvinnor inte anställs eller befordras i lika hög utsträckning som män, samt att de erbjuds lägre lön (SOU 2015:50).

2.1.5 Privilegierades privilegium

Ett ytterligare problem bakom den ojämställdhet som råder på arbetsmarknaden är människors förhållningssätt och uppfattning av jämställdhetsproblematiken. Grad av medvetenhet, engagemang och vilja till förändring kan vara både medveten och omedveten (Acker 2006). Acker (2006) beskriver att personens medvetenhet och förhållningssätt till problemet beror på vilken samhällsgrupp personen tillhör. Då män utgör normen och tillhör

en överordnad grupp har de svårare att se sin överordning och därmed även problematiken bakom den (Gillberg 2018). Detta beskriver Acker (2006) som de privilegierades privilegium, vilket innebär att män tenderar att inte se sitt könsprivilegium och är därmed mindre uppmärksamma på samt mindre benägna att ifrågasätta jämställdhetsproblematiken.

2.2 Institutionell Teori

Institutionell teori är en typ av organisationsteori vilken kan ses mer som ett perspektiv på organisering och organisationer än som en teoribildning. Skillnaden mellan de klassiska organisationsteorierna och institutionell teori är att det senare belyser handlande i organisationer och att handlandet inte enbart utgår ifrån rationalitet (Eriksson-Zetterquist 2009). Genom att introducera institutionell teori vill vi undersöka och kunna belysa vilken funktion jämställdhetsplanerna fyller för företagen.

Det finns en utveckling av den institutionella teorin som benämns nyinstitutionell teori. Även denna teori kritiserar den rationalistiska synen på organisering. Den beskriver hur organisationer påverkas av och anpassar sig till sin omgivning samt hur både informella och formella regler och lagar efterföljs. Därmed förklarar teorin även olika förändringar inom organisationer. Denna teori belyser hur organisationer erhåller legitimitet, att det existerar en löskoppling mellan den formella och informella strukturen samt att organisationer allt mer tar efter varandra och därmed blir mer och mer lika (Eriksson-Zetterquist 2009).

2.2.1 Legitimitet

Ett centralt begrepp inom nyinstitutionell teori är legitimitet. Begreppet är betydande när man studerar relationen mellan företag och den omgivning de verkar i, samt hur dessa påverkar varandra. Legitimitet kan relateras till status och rykte då dessa begrepp belyser företagets kulturella förhållanden. När man definierar vad som anses legitimt utgår man från ett värdeomdöme utifrån samhällets normer och värderingar (Eriksson-Zetterquist 2009). Legitimiteten bestäms därmed inte av företagen själva utan bedöms och erhålls av deras omgivning. Det är omgivningen som godkänner och legitimerar företagets handlingar, idéer och målsättningar. Om omgivningen inte är nöjd med hur företaget bedriver sin verksamhet kan det hota företagets överlevnad. Då företag är i ständigt behov av resursbidrag från omgivningens intressenter, krävs det att de aktivt arbetar för att bibehålla sin legitimitet (Ljungdahl 1999). Legitimiteten relateras inte endast till om företag uppvisar goda resultat utan snarare hur väl företagets handlingar och aktiviteter avspeglar samhällets mål, normer och värderingar (Eriksson-Zetterquist 2009). Legitimitet kan därmed anses som en nödvändig resurs för företagen och deras överlevnad (Ljungdahl 1999). Legitimitet är inte något som företag konkurrerar om utan något alla kan ta del av, detta leder till att företag blir mer och mer homogeniserade (Eriksson-Zetterquist 2009).

Om ledningen anser att företaget är i behov av specifika resurser som är nödvändiga för dess överlevnad kan det enligt Deegan (2002) leda till att ledningen själva påverkar och framställer företaget som legitimt. Detta för att kontrollera hur externa aktörer uppfattar företaget och försäkra sig om ett fortsatt flöde av nödvändiga resurser. En del företag kan anses vara mer måna om att efterfölja statliga regleringar och tillfredsställa företagets

aktieägare snarare än att ta ett samhällsansvar. Även Ljungdahl (1999) förklarar hur företag använder sig av olika former av medel som politiska verktyg för att påverka omgivningens uppfattning av företaget och dess samhällsansvar. Företagsledningen kan använda legitimiteten som en strategi genom att skapa en bild av att företagets agerande och handlingar är legitima trots att inga reella förändringar genomförts (Deegan 2002).

2.2.2 Löskoppling

Trots de lagar regeringen infört för att främja jämställdheten på arbetsmarknaden, är det långt ifrån jämställt. Det finns ett gap mellan de formella förutsättningarna och måluppfyllelsen (Gillberg 2018). Inom tidigare organisationsteorier fanns en tro om att organisationer var rationella och den formella strukturen ansågs vara det effektivaste sättet att samordna och kontrollera organisationen. Dock fann man begränsningar med teorin, vilket ledde till att de två sociologerna Meyer och Rowan introducerade en alternativ förklaring. De menade att organisering snarare innebär en anpassning till de institutionaliserade lagarna och reglerna än samordning och kontroll av olika aktiviteter. Det är enligt Meyer och Rowan inte den formella strukturen som gör att organisationen fungerar utan snarare att den har en legitimerande effekt (Eriksson-Zetterquist 2009).

Den formella strukturen avser de planer som beskriver vad organisationen ska göra och vilka mål som ska uppnås. Exempel på detta är organisationsscheman och arbetsplaner. Dessa ska följas på det sätt att de vardagliga, pågående aktiviteterna hela tiden anpassas till de planer som den formella strukturen utgör (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015). Dock anser Meyer och Rowan (1977) att det inte är vad som verkligen försiggår inom organisationer, utan att organisationers formella struktur är löskopplad från den informella. Detta beror bland annat på att det är svårare att förändra den informella strukturen då det tar längre tid att anpassa den inre verksamheten. Den formella strukturen och de formella planerna och det som görs i praktiken, såsom de dagliga aktiviteterna, hålls därmed delvis separata. Det bidrar till att organisationen får en större anpassningsförmåga vid förändringar i omgivningen.

Vidare menar Meyer och Rowan (1977) att delar av den formella strukturen fungerar som myter. De institutionella lagarna och reglerna är inte alltid de mest effektiva och efterföljs inte alltid på det sätt som de bör. Istället används de för att visa att organisationen tar ansvar, vilket i sin tur leder till ökad legitimitet, stabilitet och överlevnad. Som nämns ovan innebär en ökad legitimitet ett ökat antal resurser och därmed bättre överlevnadsförmåga. Väljer en organisation att inte ta till sig de institutionaliserade myterna kan det leda till att den framstår som icke-legitim. Legitimiteten är viktigt då det hela tiden skapas nya moden som i sin tur ställer högre krav på organisationerna. Det blir därmed lättare att ställa om den formella strukturen medan man låter den informella fortgå som vanligt. Den formella strukturen används som ett symboliskt värde snarare än att den påverkar verksamheten. Detta då organisationer anser det viktigt att följa moden samtidigt som man behåller effektiviteten (Eriksson-Zetterquist 2009). Därmed blir de informella strukturerna osynliga och svårare att reglera (Gillberg 2018).

3. Metod

Nedanstående avsnitt inleds med att presentera och motivera vilken forskningsansats som använts till uppsatsen samt uppsatsens tillvägagångssätt. Vidare presenteras den empiriska förankringen och avsnittet avslutas med att beskriva den hänsyn som tagits till vetenskaplig forskningsetik.

3.1 Forskningsansats

Med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar valde vi att arbeta utifrån en tolkande kunskapssyn genom en kvalitativ forskningsansats. Detta för att få ett bra och informativt underlag som i sin tur gav en bred tolkning och förståelse av det fenomen som undersökts (Lind 2014). Vi har använt ett abduktivt arbetssätt, vilket är en kombination av ett induktivt och deduktivt arbetssätt. Induktivt arbetssätt innebär att man först studerar ett forskningsobjekt som sedan kopplas till en teori. Ett deduktivt arbetssätt innebär att man i första hand utgår från en teori som sedan appliceras på ett forskningsobjekt. Det abduktiva arbetssättet kännetecknas av att forskaren pendlar mellan teori och empiri. Detta har gjort att vår teori och empiri tillsammans vuxit fram genom ett samspel. Anledningen till att vi har valt ett abduktivt arbetssätt är då det gett oss mer frihet och flexibilitet i undersökningen (Blomkvist, Hallin & Lindell 2018).

3.2 Tillvägagångssätt

Undersökningen har utförts i form av en fallstudie med totalt 18 personliga semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna utfördes på Swedbank, SEB, Volvo, Folksam, Ericsson och ÅF. På varje företag hölls separata intervjuer med en chef samt två medarbetare. På fem av företagen intervjuades en kvinnlig respektive manlig medarbetare och på ett av företagen intervjuades två kvinnliga medarbetare, då det inte fanns en manlig medarbetare tillgänglig. Genom att utföra en fallstudie kan man få en bättre bild av de processer och förändringar som sker i ett företag (Patel & Davidson 2011). Studiens syfte var inte att resultera i en statistisk generaliserbarhet utan en tolkning utifrån de upplevelser och erfarenheter personerna som intervjuas hade (Lind 2014).

Som första steg i undersökningen valde vi att utföra en personlig pilotintervju, som endast hölls med en chef. Detta för att se om de intervjufrågor som ställdes gav oss den information och underlag som önskades för att besvara våra frågeställningar samt kunna analysera och dra slutsatser utifrån vår problematisering (Patel & Davidson 2011). Vår pilotintervju hölls med Anders Stenström, VD på CampusPharma. Innan intervjun sammanställde vi en intervjuguide med alla intervjufrågor. Denna var välstrukturerad för att få fram relevant och användbar information som relaterade till vårt syfte och till våra frågeställningar (Lind 2014). Anders fick även frågan om han ville vara anonym, vilket han inte valde att vara. Intervjun inleddes med bakgrundsfrågor om CampusPharma, därefter gick frågorna in på hur företagets jämställdhetsplaner såg ut, hur de arbetar med dem, samt hur arbetet kring dessa såg ut i framtiden. Intervjun avslutades med om Anders själv ville tillägga något. Vi fick lov att spela in intervjun och vi valde att i efterhand transkribera den.

I våra större intervjuer har vi utgått från samma princip som i pilotintervjun. Vi utvecklade vår tidigare intervjuguide med fler frågor samt utformade en separat intervjuguide för de medarbetare som intervjuades. Detta då vi önskade ett bredare och mer djupgående underlag som kunde generera en mer utförlig och mångsidig analys och slutsats. Valet av att använda en separat intervjuguide för medarbetarna var då medarbetarna och cheferna har olika positioner och arbetsuppgifter vilket därmed kan göra att de har olika upplevelser av arbetet kring jämställdhet. Frågorna var formade på ett öppet sätt för att inte leda intervjupersonen i någon riktning utan ge utrymme för öppna svar (Patel & Davidson 2011). Vi fick godkännande av alla intervjupersoner att spela in intervjuerna. Genom att spela in samtalet kunde vi säkerställa att vi inte givit ut felaktig information om företaget. Intervjuerna transkriberades och skrevs sedan om för att få en bättre struktur i empiridelen. Innan intervjuerna fick intervjupersonerna valmöjligheten att vara anonyma, vilket de flesta valde att vara. Därmed valde vi att presentera alla som anonyma. Då vi endast intervjuat tre personer från varje företag, har vi varit noggranna med att ta hänsyn till både den externa och interna anonymiteten. Detta har påverkat sättet att presentera empirin. Vi har inte haft möjlighet att använda citat i samma utsträckning och inte kunnat tydliggöra vilket av företagen som cheferna och medarbetarna är anställd vid.

3.2.1 Datainsamling, urval och metodanalys

I nedanstående avsnitt presenteras hur både det primära och sekundära dataunderlaget har samlats in och varför vi valt att samla in materialet på detta sätt. Det beskrivs även varför och hur vi har gjort ett visst urval samt hur vi valt att analysera vårt empiriska material.

3.2.1.1 Primärdata

Primärdata är den data som tas fram specifikt för undersökningar. Som underlag till vår empiriska data har 18 semistrukturerade intervjuer utförts för att besvara studiens frågeställningar samt studiens syfte. Intervju är ett tillvägagångssätt för att samla in information via samtal med en person som anses ha erfarenheter av det ämne som studeras. Anledningen till att vi valde att göra intervjuer var för att en intervju är en personlig form som skapar en relation mellan intervjuaren och intervjupersonen. En intervju ger intervjuaren större möjlighet att få en bättre förståelse för intervjupersonen, samt få fram information om personens attityd, värderingar, normer och åsikter (Lind 2014; Bryman & Bell 2017). Därmed ansåg vi att intervjuer kunde ge oss en mer nyanserad beskrivning som passade vårt kvalitativa upplägg.

Då undersökningen genomfördes i form av en kvalitativ fallstudie har sex stora börsnoterade och välkända företag studerats. Inom kvalitativ forskning bör man inte ha ett för stort urval då det kan orsaka svårigheter att genomföra en djupgående fallorienterad analys (Bryman & Bell 2017). Företagen och intervjupersonerna som studerats har valts utifrån ett lämplighetsurval. Urvalet av företagen var inte baserat på specifika branscher utan endast att företagen tillhörde olika branscher. Valet av olika branscher baserar sig på att vi ville få ett bredare perspektiv samt att analysen inte skulle bli branschspecifik. Urval av företag var även baserat på storlek, där vi har studerat stora börsnoterade och välkända företag med minst 25 anställda. Valet av att studera företag med 25 och fler anställda var på grund av att de mer omfattande jämställdhetsplanerna berör företag av denna storlek. Att vi studerat stora

börsnoterade och välkända företag grundar sig i den del av studien som syftar till att undersöka vilken funktion jämställdhetsplanerna fyller för företagen. Större företag är till viss del mer benägna att bevara sin legitimitet än mindre företag. Detta då större företag har större andel intressenter att ta hänsyn till och som företagets verksamhet är beroende av. Större företag kan även möta motstridiga krav. De kan till exempel ha svårare att genomföra en förändring i den inre verksamheten då företaget vill bevara effektiviteten samtidigt som de vill anpassa sig till omgivningens krav och förväntningar.

I vår fallstudie har vi inom varje företag intervjuat en chef och två medarbetare, detta för att få en djupare och mer rättvis bild av hur jämställdhetsarbetet verkligen ser ut. Anledningen till att vi intervjuade både en chef och medarbetare grundar sig i studiens syfte att undersöka hur företaget arbetar med jämställdhetsplanerna i praktiken, vilken funktion de fyller för företaget samt om dessa kan bidra till positiva konsekvenser för jämställdheten. Då chefens perspektiv kan skilja sig åt från medarbetarna, ansåg vi det viktigt att få olika synsätt på hur jämställdhetsarbetet såg ut. Valet av att intervju en av varje kön, av medarbetarna, var på grund av att vi ansåg att synsättet av företagets jämställdhetsarbete även kunde skilja sig här. Genom att få tre olika perspektiv och synsätt på vad jämställdhet innebär samt företagets jämställdhetsarbete, har vi kunnat utföra en mer omfattande och grundlig analys. Vi har valt ut det material från intervjuerna som var mest relevant till vårt syfte och våra frågeställningar.

3.2.1.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den data som redan finns tillgänglig som uttalar sig om det aktuella forskningsområdet (Blomkvist, Hallin & Lindell 2018). En del av de tidskrifter och böcker som använts till denna uppsats är kurslitteratur från tidigare ekonomistudier. Utöver denna litteratur har vi även använt oss av Ekonomiska bibliotekets databas. I databasen användes följande sökord: *gender equality, organization, genus, organisation, legitimitet, jämställdhet, jämställdhetsplaner*. För att få fram de mest relevanta böckerna och tidskrifterna från sökresultatet började vi med att titta på titlarna. Utifrån titlarna läste vi sedan sammanfattningarna och abstrakten för att se om böckerna och tidskrifterna kunde vara relevanta till vår uppsats.

Vårt urval av litteratur innefattar ämnena jämställdhet, genus och organisation. För att ge en förståelse om genus och varför det kan vara ojämställt på en arbetsplats valde vi, med olika artiklar och böcker, att förklara de bakomliggande orsakerna till det samt belysa ett flertal begrepp inom genusforskning. Inom ämnet organisation har vi, också med hjälp av artiklar och böcker, främst studerat institutionell teori och ämnen kopplade till det, såsom fenomenet löskoppling och begreppet legitimitet. Dessa valdes för att analysera vår fråga om vilken funktion jämställdhetsarbetet fyller för företaget. I vår bakgrund har vi även valt att presentera information från diskrimineringslagen. Denna lag valde vi då det är den som reglerar jämställdhetsplanerna. Vi valde också att belysa hur man kan genomföra ett förändringsarbete inom jämställdhet på en arbetsplats, vilket gav oss en grund till hur företag arbetar med jämställdhetsplaner i praktiken. En kombination av de bakomliggande orsakerna till ojämställdhet, begrepp relaterade till genus samt fenomenet löskoppling och begreppet legitimitet gav oss underlag till vår analys om vilken funktion jämställdhetsplanerna fyller på

företagen samt om de kan bidra till positiva konsekvenser för jämställdheten på en arbetsplats.

3.2.1.3 Metodanalys

Vi har valt att analysera vårt empiriska material genom att tematiskt analysera underlaget, detta då vi valt att svara på våra frågeställningar utifrån olika teman. Då vi utfört en kvalitativ studie har vårt dataunderlag analyserats genom teman som tagits fram efter att ha studerat det empiriska materialet. Vi valde att till en början transkribera intervjumaterialet utifrån intervjuguiden. Därefter valde vi att sortera materialet utifrån om intervjupersonen var chef eller medarbetare, samt att medarbetarna även delades upp utifrån företag. Vi reducerade det transkriberade materialet för att sälla ut det som inte ansågs relevant utifrån studiens syfte och frågeställningar. Det transkriberade materialet strukturerades sedan om för att få en tydligare röd tråd i empirikapitlet. Nästa steg i bearbetningen var att utifrån varje grupp hitta gemensamma nämnare i form av liknande erfarenheter, åsikter, attityd och arbetssätt mellan intervjupersonerna och företagen. Materialet har därefter kunnat tematiseras till olika teman. Efter tematiseringen sorterade vi ut materialet och kopplade det till de olika teman vi valt att använda (Blomkvist, Hallin & Lindell 2018).

3.3 Empirisk förankring

Vid utförandet av en undersökning är det viktigt att beakta studiens tillförlitlighet. När man utför en kvalitativ studie, som oftast avser få undersökningsenheter, tittar man på begreppet autenticitet som avser dataunderlagets äkthet och om underlaget med träffsäkerhet faktiskt belyser de fenomen som undersökningen syftar till. Man granskar även dataunderlagets pålitlighet vilket avser forskningsarbetets utförande. Det bör utföras på ett konsekvent sätt där utomstående kan bedöma de tillvägagångssätt som använts (Lind 2014). Studiens äkthet kan styrkas då vi i undersökning uppgett namn på de företag som studerats. Undersökningen kan anses träffsäker då vi utifrån det underlag som har tagits fram kunnat koppla ihop det empiriska sammanhanget med frågeställningarna. Den kan även anses pålitlig då vi utfört 18 personliga intervjuer där intervjumaterialet har spelats in och presenteras i empiriavsnittet.

3.4 Forskningsetik

När man utför en forskningsstudie är det viktigt att ta hänsyn till vetenskaplig forskningsetik. Detta innebär att man tillämpar etiska principer genom frågor som berör anonymitet, konfidentialitet, frivillighet och integritet. I vår studie har vi utgått från dessa principer samt de grundläggande krav som man bör ta hänsyn till vid genomförandet av en undersökning (Lind 2014). Innan vi träffade intervjupersonerna klargjorde vi syftet med undersökningen samt på vilket sätt personernas bidrag skulle komma att användas. Vi var noggranna med att få intervjupersonernas samtycke till att medverka samt klargjorde att de själva kunde välja att avbryta sitt deltagande om så önskades. Intervjupersonernas personuppgifter har hanterats med försiktighet på ett respektfullt sätt och vårt empiriska material har endast funnits tillgängligt för personer med behörighet.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras det empiriska material som är insamlat för att besvara studiens syfte. Materialet är insamlat genom 18 personliga intervjuer med chefer samt medarbetare på Swedbank, SEB, Folksam, Volvo, Ericsson samt ÅF. Intervjufrågorna handlade om företagens jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbete. På samtliga företag kan man som intressent följa deras jämställdhetsarbete på hemsidan samt i årsredovisningen. I årsredovisningarna framkommer fördelningen av könen inom hela koncernerna i Sverige. År 2017 var andelen kvinnor i procent enligt följande: Swedbank 56%, SEB 50,9%, Folksam 53%, Volvo 18%, Ericsson 23% samt ÅF 25,1%. I avsnittet kommer intervjupersonerna hållas anonyma. Chefer och medarbetare presenteras i två separata avsnitt.

4.1 Chefer

Samtliga chefer började att berätta om vad jämställdhet i arbetslivet innebar för dem. Cheferna var i stor utsträckning eniga om att jämställdhet i arbetslivet i stort var att alla hade lika förutsättningar och rättigheter till befodrings- och karriärmöjligheter, oavsett kön. Det var även eniga om att kvinnor och män skulle ha lika lön för lika arbete. Då det ofta är kvinnor som är föräldralediga samt arbetar kortare dagar, antydde en chef att det var viktigt att det inte förekom någon diskriminering på grund av det, utan att det var något som skulle tas hänsyn till. Utöver detta ansåg en av cheferna att det viktigaste var att alla anställda trivdes med sin arbetsmiljö och sin arbetsplats.

4.1.2 Företagens jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbete

Hur jämställdhetsplanen såg ut på företagen varierade. Tre av företagen hade ett procentuellt mål, där två företag ville nå minst 30 procent kvinnor och ett företag hade ambitionen att ha 40/60 procent av fördelningen mellan könen. Vissa företag hade en tydlig vision gällande jämställdhet i sin strategi, där en aktuell jämställdhetsplan presenterades samt att det förekom "statements" från företagen. En chef uttryckte dock att jämställdhetsplanen "bara blir en pappersprodukt", som många inte läser. De hade istället minskat sina mål till tre fokusområden, där de arbetade med flera olika initiativ och aktiviteter för att nå dessa mål. Tanken med färre mål var att det skulle bli lättare och mindre komplicerade att förstå. Flera av företagen hade även en jämställdhetschef som aktivt arbetade med och var ett stöd till andra chefer inom jämställdhetsarbetet, något som av cheferna ansågs visa att företagen hade ett stort engagemang kring jämställdhet. Dock tyckte en chef inte att alla chefer på företaget tog hänsyn till jämställdhetsarbetet, utan att de utgått ifrån vad de själva ville ha samt att det fanns ett gammalt synsätt om att kvinnor inte hade den kompetens som krävdes. En annan chef uttryckte att "det ska se bra ut utåt sett men det är också viktigt att arbeta med hur det ska vara inne i företaget".

I frågan om hur aktivt företagen arbetade med jämställdhetsplaner, fanns det en del likheter men även några skillnader. Fem av sex företag gjorde årligen en lönerrevision för att fånga upp och jämföra ut olikheter samt för att kvinnor inte skulle halka efter på grund av att de hade varit föräldralediga. Till exempel förekom det på två företag att vid föräldraledighet bedömdes den anställdes prestation utifrån perioden innan och denna utgjorde grunden för lönepåslag. För att jämföra ut löneskillnaderna hade även ett företag en jämställdhetspott, där chefer kunde ansöka om pengar för att till exempel höja en kvinnas lön. En annan punkt som

fyra företag arbetade med var att rekrytera utifrån sammansättningen i gruppen samt att bedömningen vid rekrytering endast skedde utifrån kandidaternas kompetens och erfarenhet. En av de cheferna uttryckte ”jag tar alltid hänsyn till hur fördelningen ser ut. Är det en man och en kvinna med samma kompetens och det behövs en kvinna, då anställer jag kvinnan”. Ett av företagen hade även en satsning där de under en månad endast anställde kvinnor till företaget. Fyra företag arbetade också med att attrahera ett visst kön genom sina arbetsannonser. Företagen formade sina arbetsannonser på ett sätt som de ansåg könsneutralt eller mer anpassat till ett specifikt kön. De använde sig exempelvis av ord, de ansåg som könsneutrala eller mer kvinnliga respektive manliga. Om de ville attrahera fler kvinnor såg företagen till att annonsen skrevs av en kvinna. Om företagen inte ville anställa ett visst kön skulle slutkandidaterna, i tre av företagen, vara minst en av varje kön.

Utbildning och workshops var även något som två av företagen arbetade med. Dessa hölls med både chefer och medarbetare och berörde frågor om diskriminering, trakasserier, arbetsmiljö och beteende, samt att de diskuterade chefernas och medarbetarnas ansvar. En annan chef menade att om de hade ett problem kunde de ha en workshop med just den avdelning eller grupp som berördes av detta. Cheferna ansåg att de behövde öka medvetenheten om jämställdhetsproblematiken för att kunna förbättra jämställdhetsarbetet. Det fanns även företag som arbetade med andra saker utöver det ovannämnda. På ett företag beskrev chefen att då det oftast var kvinnor som var föräldralediga, kunde kvinnorna av sina kollegor diskrimineras på grund av att de ansågs ha förtur när de tog semester eller föräldraledighet. För att motverka detta anställdes lika många semestervikarier som behövdes för att täcka allas önskemål om ledighet. Inom ett annat företag hade det tidigare funnits ett program riktat till kvinnor där det hade erbjudits mentorer. I det företaget hade de ibland även specifikt tjejer från högstadiet på besök. Då företaget tillhör en mansdominerad bransch, var besöket till för att ge inblick i, inspirera och attrahera yngre tjejer in i branschen.

4.1.3 Medarbetarnas påverkan på jämställdhetsarbetet

De flesta cheferna ansåg att medarbetarna inte hade någon direkt påverkan på jämställdhetsarbetet, men att de hade en indirekt påverkan via medarbetarundersökningen som gjordes årligen. I medarbetarundersökningarna fick medarbetarna svara på frågor om hur de upplevde jämställdheten på sin arbetsplats. Om det via medarbetarsamtalen framkom olika problem kunde cheferna ta detta vidare och olika åtgärder kunde vidtas. Inom de flesta av företagen fanns även bra rapporteringsvägar, som till exempel ”whistleblower”, som medarbetarna kunde använda om de hade varit med om en problematisk situation.

4.1.4 Jämställdheten på arbetsplatsen

De flesta chefer ansåg att deras företag i stort var en jämställd arbetsplats. Detta då det skett ett aktivt arbete inom hela företaget, som exempelvis lönerevisioner och medvetenhet under rekryteringsprocesserna. Dock menade en chef att det var bra med lönerevisioner, men då det ibland kom in män från andra bolag med högre löner, gjordes inga lönejusteringar varken för dem eller andra medarbetare. En annan punkt flertalet av cheferna påpekade var att fördelningen mellan könen skilde sig åt mellan olika yrkesroller. ”Vi har för stor majoritet av olika kön i olika roller” uttryckte en av cheferna. Cheferna trodde att det kunde bero på att det ena könet inte attraherades av den yrkesrollen. Det framgick även att de mansdominerade

yrkesrollerna ofta var de med högre status. För att få en jämnare könsfördelning inom olika yrkesroller ansåg företagen att de behövde arbeta ytterligare med detta. Även om det fanns områden där arbetet behövde utvecklas ansåg flertalet av cheferna att jämställdhetsplanerna hade varit ett hjälpmedel i jämställdhetsarbetet. En chef tyckte att företaget hade fått bättre struktur kring hur de skulle arbeta med jämställdhet samt att företagets värderingar, attityd och inställning hade blivit mer tydliga kring dessa frågor. Två andra chefer menade att det var bra att planerna hade funnits då de ständigt påmint om, samt aktivt drivit på aktiviteter för jämställdhetsarbetet inom företagen. Slutligen berättade alla chefer att deras företag även skulle fortsätta arbeta i samma riktning som tidigare och att de alla önskade att främja jämställdheten på företaget.

4.2 Medarbetare

Inom samtliga företag intervjuades två medarbetare, varav en kvinna och en man. I ett företag intervjuades istället två kvinnliga medarbetare då det inte fanns en manlig medarbetare tillgänglig. I ett av företagen fick den manliga medarbetare som först fått frågan om att medverka ersättas, sedan han tackat nej med hänvisning till att han inte ansåg sig lämpad eller ha kunskap att besvara frågor om jämställdhet. Samtliga medarbetare började att berätta om vad jämställdhet i arbetslivet innebar för dem. De flesta, både kvinnor och män ansåg att det handlade om att alla skulle bli lika behandlade oavsett kön samt att alla skulle ha lika rättigheter och möjligheter. En manlig medarbetare ansåg sig inte fundera eller reflektera speciellt mycket över frågan. Han menade att det viktigaste var att man behandlade andra som man själv ville bli behandlad, att man skulle respektera varandra. Några av medarbetarna tyckte även jämställdhet innebar lika lön för samma utförda arbete samt en jämn fördelning av andelen kvinnor och män på en arbetsplats.

4.2.1 Påverkan på jämställdhetsarbetet

Frågan om medarbetarnas egna påverkan av jämställdhetsplanerna varierade mellan företagen. På några företag uttryckte medarbetarna att de i liten utsträckning hade chans att delta eller påverka. Det sätt som medarbetarna ansåg sig vara med och påverka jämställdhetsplanerna var utifrån företagets medarbetarundersökningar. Dessa fanns genomgående på alla företag. I denna kunde medarbetarna bland annat fylla i frågor relaterade till jämställdhetsproblem såsom om de kände sig rättvist behandlade eller hade lika förutsättningar som andra. Inom de flesta företagen ansåg medarbetarna att de själva inte var delaktiga i uppföljningen av resultatet, utan antog att om det fanns punkter som ansetts problematiska, gick detta vidare upp till ledningen. En medarbetare uttryckte att företagets chefer ofta själva ansåg att avdelningen hade goda resultat. Dock menade han att om resultatet inte var hundra procentigt fanns det fortfarande en problematik. På två andra företag förklarade medarbetarna att man även följde upp resultatet från undersökningen genom att tillsammans samtala, diskutera och reflektera kring de frågor i enkäten som fått sämre resultat. Inom de flesta av företagen fanns det även andra kanaler och medel om de ville kommunicera dessa typer av problem. Alla medarbetare uttryckte även att om de själva hade ett problem, blivit utsatta för något, upplevt att någon kollega blivit det eller hade andra idéer och tankar kring jämställdhetsarbetet, kände sig trygga i att ta upp med sin chef. Trots det var

inte alla övertygade om att deras åsikter eller idéer skulle lyftas upp eller tas vidare uppåt i företaget.

4.2.2 Medarbetarnas engagemang och involvering

De flesta ansåg att deras egna involvering och delaktighet i frågor om jämställdhet var viktig. Detta då de tyckte att deras egna input och åsikter var betydelsefulla. Deras synsätt kunde skilja sig från sina chefers, saker och ting kunde upplevas på olika sätt. Som exempel beskrev en kvinnlig medarbetare att cheferna inte alltid hade koll på vad som försiggick i det vardagliga arbetet, såsom vissa olämpliga kommentarer från manliga kollegor. En annan kvinnlig medarbetare uttryckte att ledning eller chefer ofta sa att de jobbat med olika problem inom området och att dessa hade minskat och förbättrats. Dock ansåg hon att medarbetarna upplevde någonting helt annat och förtydligade därefter hur viktigt det därmed var att medarbetarna fick vara med och påverka. En medarbetare uttryckte även att deras delaktighet handlade om att de själva tog ansvar och var uppmärksamma samt att man var en bra kollega. Två andra manliga medarbetare ansåg det inte viktigt att de själva eller deras kollegor var delaktiga i arbetet. En av dem kunde inte se hur man som medarbetare skulle kunna arbeta med dessa typer av frågor och uttryckte att han inte hade någonting med det att göra. Han ansåg att det behövde komma uppifrån.

Av de medarbetare som själva ansåg sig engagerade fanns det delade meningar om engagemanget från deras kollegor, de flesta ansåg att det varierade mycket. Två kvinnliga medarbetare framförde att det fanns en problematik i att det främst var deras kvinnliga kollegor som engagerade sig i frågan. En av kvinnorna ansåg det viktigt att delaktigheten kom från alla medarbetare, oavsett kön. Den andra kvinnliga medarbetaren menade att det kunde bero på att kvinnor hade mer att vinna på det, därmed var hennes manliga kollegor inte lika angelägna. Hon ansåg även att det kunde bero på att män inte reflekterade över vissa händelser på samma sätt som kvinnor. Till exempel att det alltid var kvinnorna som gjorde det lilla extra på kontoret såsom att plocka ner använda kaffekoppar i diskmaskinen, pynta kontoret vid högtider eller liknande. Hon ansåg det viktigt att även sådana händelser lyftes fram för att skapa större medvetenhet. En manlig medarbetare ansåg att engagemanget bland kollegorna varierade mycket beroende på ålder. Han menade att de äldre, manliga kollegorna var för bekväma och oangelägna om att engagera sig i dessa typer av frågor.

4.2.3 Företagens jämställdhetsarbete

Efter att medarbetarna beskrivit hur de upplevde sitt eget och sina kollegors engagemang i frågan om jämställdhet, tillfrågades de ifall de ansåg att deras företag arbetade mot en mer jämställd arbetsplats. På ett företag beskrev både den kvinnliga och manliga medarbetaren att de antog att företaget till viss del arbetade mot en mer jämställd arbetsplats men att de själva inte kunde se det eller ta del av det. De båda berättade att företaget pratade mycket om det arbete som hade gjorts eller gjordes men att de personligen inte upplevt mycket av det i praktiken. På ett annat företag ansåg en manlig medarbetare att det inte fanns något större engagemang för jämställdhet i företaget, något han motiverade med att konstatera att han endast hört det pratas om jämställdhet, en gång sedan han började. På ett företag berättade medarbetarna om en incident som de båda beskrev som oacceptabel, där en man sexuellt

trakasserat en kvinna och företaget valt att förflytta mannen till ett annat kontor istället för att avskeda honom.

Båda medarbetarna vid ett annat företag ansåg att deras företag arbetade aktivt inom ett flertal områden för att nå en mer jämställd arbetsplats. De beskrev att företaget hade olika typer av utbildningar och övningar för att skapa en ökad kunskap inom ämnet. Den kvinnliga medarbetaren förklarade även att företaget hade fördelaktigheter vid föräldraledighet. Ett exempel på detta var att företaget vid föräldraledighet bedömde den anställdes prestation baserat på perioden innan ledigheten. Hon beskrev även att företaget arbetat för att få in fler kvinnor inom mansdominerade yrkesroller och fler män inom kvinnodominerade yrkesroller samt att de arbetat mycket med att försöka eliminera osakliga löneskillnader. Även två andra medarbetare vid ett annat företag berättade att de hade utbildningar för att öka medvetenheten kring jämställdhetsfrågor.

På de flesta andra företag ansåg medarbetarna också att deras företag strävade mot en ökad jämställdhet. Medarbetarna vid dessa företag berättade att de kunde följa företagets olika aktiviteter, mål och planer via deras intranät. En manlig medarbetare på ett av dessa företag förhöll sig dock till viss del skeptisk till företagets mål. Han menade att företagets mål om att till exempel uppnå en viss andel kvinnor på företaget, i viss mån kunde anses problematiskt. Han påpekade att det var enklare att sätta ett mål än att ta fram en konkret och välfungerande handlingsplan för att nå målet. Han uttryckte "chefer säger att de gör en sak, men istället gör de något helt annat". Han beskrev även att det kunde finnas en problematik i det motstånd som kunde uppkomma när man försöker genomföra en typ av förändring. En kvinnlig medarbetare vid ett annat företag beskrev att hon kunde se att det under hennes år på företaget hade tillkommit fler kvinnor, dock ansåg hon att arbetet gick långsamt och att det fortfarande fanns mycket kvar att göra. Även hon menade att dessa typer av förändringar kunde vara svåra att genomföra då det kunde finnas ett visst motstånd. Detta ansåg även en tredje medarbetare vid ett annat företag, hon uttryckte att företaget i vissa frågor hade svårare för förändring. "Det sitter i väggarna" uttrycktes av båda dessa kvinnor från olika företag. Dock påstod den ena medarbetaren att företaget ändå hade en vision om att det skulle ske en förändring och förbättring. En kvinna vid ett annat företag uttryckte att företaget försökte arbeta mot en ökad jämställdhet men att de i själva verket inte kommit speciellt långt, hon uttryckte att "business går alltid först". Hon berättade att företaget arbetat med olika projekt och program som till viss del varit bra. Dock framförde även hon att hon inte trodde att de mål företaget satt till en viss tidpunkt framöver, skulle uppnås. Likt hennes upplevelse uttryckte en annan kvinnlig medarbetare att trots det arbete som företaget gjorde, valde de att inte göra vissa förändringar om det inte var fördelaktigt för verksamheten.

4.2.4 Jämställdheten på arbetsplatsen

Slutligen tillfrågades medarbetarna om de själva ansåg företaget jämställt. Svaren varierade mycket beroende på vilka områden i frågan om jämställdhet som medarbetaren spontant kom att tänka på. På ett företag ansåg både den kvinnliga och manliga medarbetaren att det inte var jämställt. Framförallt då det fanns en tydlig underrepresentation av andelen kvinnor inom företaget, men även inom andra områden såsom till exempel en viss attityd och beteende hos vissa manliga kollegor. På ett annat företag upplevde medarbetarna det på ett liknande sätt.

Där fanns det inom vissa yrkesroller en tydlig skillnad i andelen kvinnor respektive män, där männen dominerade inom de yrkesroller som ansågs ha högre status. Den kvinnliga medarbetaren beskrev även att hon tidigare upplevt en viss jargong och attityd hos sina manliga kollegor men att det minskat sedan de fått in fler kvinnor. Båda medarbetarna upplevde även att det fanns löneskillnader mellan könen. Detta uttryckte även två andra medarbetare på ett av de andra företagen. De ansåg att fördelning mellan kvinnor och män var relativt jämn men att kvinnor och män inte hade samma förutsättningar. Den manliga medarbetaren ansåg att det inte var jämställt så länge det fanns saker kvar att göra. Vid ett tredje företag beskrev en medarbetare också att hon ansåg att lönesituationen inte var jämställd. Hon upplevde även att det fanns en favorisering av de manliga kollegorna och deras karriär. Andelen kvinnor respektive män på hennes avdelning var lika, dock påpekade hon att det inte alltid sett ut så samt att det inte talade för hur det såg ut i andra delar av företaget.

På ett annat företag upplevde båda medarbetarna att företaget var jämställt, både i form av andelen kvinnor respektive män samt kvinnor och mäns olika förutsättningar. Dock kunde ingen tala för hur det såg ut lönemässigt eller om det förekommit några typer av trakasserier då de båda var relativt nyanställda. En kvinnlig medarbetare vid ett annat företag förhöll sig relativt positiv till jämställdheten på företaget, dock påpekades att fördelningen av kvinnor respektive män på hennes avdelning inte alltid varit lika. Hon upplevde även att det på andra avdelningar där hon arbetat tidigare, från hennes manliga kollegor förekommit pikar som underförstått indikerat att de inte ansåg henne lika kompetent. I ett annat företag uppfattade den manliga kollegan företaget som jämställt, detta baserat på andelen kvinnor respektive män på hans avdelning vilket han trodde var ca 40% kvinnor och 60% män. Han ansåg även att alla hade lika förutsättningar och behandlades på samma sätt. Den kvinnliga medarbetaren på samma företag beskrev att det var få kvinnor inom ledande befattningar och att hon generellt sett inte ansåg företaget jämställt.

Trots att medarbetarna hade olika synsätt på företagets jämställdhet ansåg de allra flesta att företaget utåt sett ville framstå som jämställt eller kommunicera att de aktivt strävade mot det. En medarbetare beskrev att företagets policys var välformulerade, tydliga och korrekta, hon uttryckte att "kommer man utifrån och tar del av presentationsmaterial framstår det som ett idealiskt tillstånd, men naturligtvis är det i verkligheten sällan hundra procentigt perfekt". På flera andra företag uttryckte medarbetarna sig på ett liknande sätt. Flera medarbetare beskrev att deras företag via bild och film försökte visa att de var ett jämställt företag eller att de strävade mot det.

5. Analys

I nedanstående avsnitt presenteras en analys av det insamlade empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Avsnittet är uppdelat i olika fokusområden utifrån det som ansetts mest relevant för uppsatsens frågeställningar och syfte. Chefer och medarbetare presenteras i detta avsnitt inte separat.

5.1 Jämställdhetsarbetet

Enligt cheferna arbetade deras företag aktivt utifrån den jämställdhetsplan som de enligt regeringens lagkrav måste efterfölja, ändå är arbetsmarknaden långt ifrån jämställd (SOU 2014:81). Utifrån intervjuerna framkom det att det fanns en skillnad mellan medarbetarna och chefernas uppfattning av hur företagets jämställdhetsarbete såg ut och om företaget strävade mot en mer jämställd arbetsplats. Det var endast ett fåtal medarbetare som upplevt jämställdhetsarbetet i praktiken. Som en medarbetare påpekade var han medveten om att det fanns mål men ansåg sig inte ha sett någon välfungerande handlingsplan. Dock framkom det i intervjuerna att företagen, inom vissa områden, aktivt arbetade utifrån lagkraven om jämställdhetsplaner. De arbetade med årliga lönerevisioner, verkade för att få en jämn könsfördelning inom företaget och inom olika yrkesroller samt till viss del med att försöka motverka diskriminering och trakasserier (SFS 2017:1128). Trots att företagen genomförde årliga medarbetarundersökningar, finns det troligen andra sätt att förhindra och framförallt förebygga diskriminering och trakasserier. De verktyg som två av företagen använde i form av utbildningar och övningar inom jämställdhetsfrågor, kan anses förbättra jämställdhetsarbetet inom detta område.

Lagen säger även att arbetsgivare och arbetstagare ska samverka genom att gemensamt ansvara för att jämställdhetsarbetet aktivt bedrivs i företaget (Integrations- och jämställdhetsdepartementet 2007 s. 324). Cheferna ansåg att de involverade och tog hänsyn till medarbetarnas åsikter via medarbetarundersökningar, andra rapporteringsvägar samt involverade dem i samtal, diskussioner och reflektioner. Att detta var de möjligheter och verktyg medarbetarna hade för att påverka jämställdhetsarbetet, framkom även hos medarbetarna själva. Dock uttryckte de flesta medarbetare att de i liten utsträckning var delaktiga i uppföljningen av resultatet samt hade liten chans att delta i andra delar av jämställdhetsarbetet. Alla medarbetare uttryckte även, att om de själva hade ett problem, blivit utsatt för något, upplevt att någon kollega blivit det eller hade andra idéer och tankar kring jämställdhetsarbetet, kände sig trygga att ta upp det med sin chef. Dock var de inte övertygade om att det skulle tas vidare upp i företaget. Detta ger ytterligare belägg för att det inte skett en tydlig samverkan mellan chefer och medarbetare inom jämställdhetsarbetet. Det fanns därmed en tydlig skillnad mellan medarbetarnas och chefernas attityd och sätt att se på hur väl jämställdhetsarbetet utfördes samt samspelet mellan dem.

Flera av medarbetarna tyckte att företaget utåt sett ville framstå som jämställt eller kommunicera att de aktivt strävade mot jämställdhet. Flertalet av medarbetarna trodde att om man som extern intressent tog del av jämställdhetsplanerna skulle de uppfatta företaget som idealiskt, vilket de själva inte ansåg stämma helt överens med hur den inre verksamheten såg ut. Att det fanns skillnader kan anses ha en koppling till den nyinstitutionella teorin, vilken beskriver hur företagen anpassar sig till sin omgivning samt hur lagar och regler efterföljs

(Eriksson-Zetterquist 2009). För att dra paralleller till teorin har vi i studien tolkat cheferna som förmedlare och ansvariga för anpassningar i den formella strukturen samt ansvariga för den informella strukturen och förändringar i denna. Medarbetarna har vi tolkat som de som utgör den informella strukturen.

5.2 Löskoppling

Då det fanns en tydlig skillnad mellan hur cheferna och medarbetarna uppfattade företagets jämställdhetsarbete, kan det dras kopplingar till fenomenet löskoppling. Detta bland annat då den formella strukturen, som i det här fallet avser företagets jämställdhetsplaner och beskriver vad företagen ska göra samt vilka mål som ska uppnås, inte alltid stämde överens med hur det såg ut i den inre verksamheten (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015). Som medarbetarna uttryckte, arbetade företagen mycket med att kommunicera ut att de arbetade med samt strävade efter en mer jämställd arbetsplats. Även det en medarbetare uttryckte om att företaget gärna ville framstå idealiskt utåt sett men att det i själva verket inte stämde överens med hur det verkligen såg ut, ger ytterligare belägg för att det inom företagen förekom en typ av löskoppling. Företagens formella struktur kan används mer som ett symboliskt värde snarare än att den påverkar den inre verksamheten (Eriksson-Zetterquist 2009). För att göra en förändring i den informella strukturen anser vi det viktigt att jämställdhetsplanerna implementeras i företagets vardagliga verksamhet. Av intervjumaterialet framkom att företagen i viss mån gjorde förändringar i den informella strukturen, däremot ansågs inte jämställdhetsarbetet vara en del av företagens vardagliga aktiviteter. Detta resonemang kan styrkas av det två av medarbetarna uttryckte angående att förändringar inte gjordes om det inte var fördelaktigt för verksamheten samt att businessen alltid gick först. Även det en av cheferna beskrev om att "det ska se bra ut utåt sett men det är också viktigt att arbeta med hur det ska vara inne i företaget" talar för att det anses viktigt att företaget utåt sett anpassar sig till omgivningens förväntningar. Trots att chefen påpekade att de även måste arbeta med jämställdhetsarbetet inne i företaget, kan det antas att det i många företag är den yttre bilden som spelar en viktigare roll.

Det kan finnas flera orsaker till att företagen löskopplar. Att förändra den informella strukturen är svårare och tar längre tid än att förändra den formella strukturen samt att det kräver mycket resurser och vilja (Meyer & Rowan 1977). Som två medarbetare påpekade kan det vid en viss förändring finnas ett visst motstånd. En förändring kan också leda till att företaget tappar effektivitet, vilket kan anses självklart att företagen inte vill (Meyer & Rowan 1977). En förändring av den informella strukturen kan därmed anses som en komplex process. Detta kan leda till att företagen drar sig för att göra den typen av förändring. Det kan till exempel vara lättare och mindre resurskrävande att vid en nyanställning ha en av varje kön som slutkandidater eller genomföra en lönerevision, än att ändra om en hel struktur, som dessutom är inrotad i stora delar av företaget. Trots att företagen kan ha anledning att löskoppla, framkom från intervjuerna att ett flertal företag arbetade med andra aktiva åtgärder utöver regeringens lagkrav. Det kan tyda på att det finns en större vilja och önskan om en förändring i den inre verksamheten. Dock anser vi att det för företagen fortfarande är viktigt att anpassa sig till de institutionaliserade lagarna och reglerna samt visa ett ansvarstagande gentemot samhället. Detta genom att till största del förändra och anpassa den formella

strukturen genom att följa samhällets värderingar, normer och moden. Det leder till att företaget kan bevara sin legitimitet samt att det inte kräver lika mycket resurser eller påverkar företagets effektivitet. Den formella strukturen får en legitimerande effekt som är viktig för företagets stabilitet och överlevnad (Eriksson-Zetterquist 2009). Det en medarbetare uttryckte om att chefer säger att de gör en sak, men i själva verket gör något annat, styrker ytterligare antagandet om att företagen löskopplar.

5.3 Legitimitet

Att främst ställa om den formella strukturen för att bibehålla företagets legitimitet kan påvisas då cheferna ville få företaget att framstå som idealiskt genom att lyfta fram att de aktivt arbetade med och främjade en jämställd arbetsplats. Jämfört med medarbetarna förhöll sig cheferna betydligt mer positiva till företagets jämställdhetsarbete och berättade utförligt om vad för typ av jämställdhetsplaner och aktivt jämställdhetsarbete som företaget arbetade med. Då ojämställdhet är ett samhällsproblem som omgivningen förväntar sig att företagen ska arbeta med är vi inte förvånade över att det såg ut på detta sätt. Genom att företagen arbetar med frågor som samhället förväntar sig att de ska, kan företaget utifrån samhällets värderingar och normer förbättra sitt rykte och sin status. Att legitimiteten inte endast relateras till goda resultat utan även till hur företagets handlingar och aktiviteter avspeglar samhällets mål, normer och värderingar, kan vi se då man återfinner alla företagens jämställdhetsmål och jämställdhetsarbete på deras hemsidor samt i deras årsredovisningar (Eriksson-Zetterquist 2009). Att planerna enligt lag årligen ska dokumenteras anser vi hjälper företagen att på ett naturligt sätt framföra arbetet till allmänheten samt att det är ett enkelt verktyg för att öka legitimiteten. Detta kan användas som en strategi för att skapa en bild av att företagets agerande och handlingar är legitima. Under intervjuerna med cheferna framkom det inte att det funnits någon större problematik med jämställdhetsarbetet. Att cheferna även gentemot oss visade upp den bästa sidan av företaget talar för att de även ansåg oss intervjuare som externa intressenter, som bedömer och värderar företagen utifrån samhällets förväntan. Ett argument som styrker detta resonemang är att incidenten om de sexuella trakasserierna endast framkom via medarbetare och inte cheferna. Då det är omgivningen som bedömer och erhåller företagen legitimitet samt kan vara ett hot mot företagets överlevnad, är det säkerligen ingen ovanlighet att företagen framhäver att de arbetar på det sätt som omgivningen förväntar sig (Deegan 2002; Ljungdahl 1999).

5.4 Medvetenhet och engagemang

Det fanns till viss del, bland medarbetarna en delad mening om hur jämställda de ansåg sina företag vara. I vissa fall skilde sig upplevelserna åt även mellan den kvinnliga och manliga medarbetaren. Trots att många av de manliga medarbetarna ansåg att företaget inte var jämställt syftade de främst på andelen kvinnor respektive män samt löneskillnader. Det var dock i högre utsträckning kvinnorna som upplevdes missnöjda när de ställdes frågan. Anledningen till denna skillnad kan grunda sig i det begrepp Acker (2006) beskriver som de privilegierades privilegium. Det faktum att män utgör normen och är privilegierade innebär att de inte upplever kvinnors underordnad och lägre förutsättningar inom arbetslivet lika problematiskt. Det kan därmed antas svårare för män att se vilka andra problem än till

exempel lägre andel kvinnor eller löneskillnader som ligger till grund för den ojämställdhet som existerar på arbetsmarknaden idag. Den privilegierades privilegium innebär även att en persons medvetenhet och engagemang inte är lika stort som hos den icke-privilegierade (Acker 2006). Beroende på personens medvetenhet i jämställdhetsfrågor kan grad av engagemang variera, både medvetet och omedvetet. Detta resonemang kan sammankopplas med vad två av de manliga medarbetarna uttryckte om deras engagemang och delaktighet i jämställdhetsarbetet. Ingen av dem ansåg sitt eller deras medarbetares engagemang som viktigt, varav en inte kunde förstå hur det skulle kunna vara det. Detta poängteras återigen av två kvinnliga medarbetare som uttrycker att det fanns en brist i engagemanget från deras manliga kollegor. En av dem betonade även att män tenderade att inte uppmärksamma problemen i lika hög utsträckning som kvinnorna. Paralleller kan även dras till det den manliga medarbetaren sa om vad jämställdhet i arbetslivet innebar för honom. Han beskrev att han inte funderade eller reflekterade speciellt mycket över frågan. Även det faktum att en annan manlig medarbetare ville avstå från att bli intervjuad kan styrka detta resonemang. Han ansåg att hans kunskap om ämnet inte var tillräcklig och därmed inte var lämpad att svara på frågor om jämställdhet.

Bristande medvetenhet och uppmärksamhet kan också vara en orsak bakom det en kvinna beskrev om att männen på hennes avdelning hade en viss attityd och jargong. Detta kan även kopplas samman med homosocialitet (Lipman-Blumen 1976). Då homosocialitet bland annat bidrar till maktutövande som i sin tur kan leda till maktmissbruk kan det ligga till grund för de nedvärderande pikar, attityder eller sexuella trakasserier som förekommit på företagen. Det homosocialitet belyser om att män främst har fokus på varandra, kan innebära att de varken uppmärksammar, skaffar sig kunskap om eller anser att jämställdhetsproblematiken berör dem. Även detta kan leda till ett bristande engagemang hos männen. För att öka medvetenheten och engagemanget kan utbildningar och workshops vara ett bra verktyg, vilket några av företagen också använde. På två av företagen följde man även upp resultaten från medarbetarundersökningarna genom att gemensamt samtala, diskutera och reflektera kring de frågor i enkäten som fått sämre resultat. Detta kan också anses vara ett bra verktyg för att öka medvetenheten och engagemanget samt en åtgärd i förebyggandet av sexuella trakasserier.

5.5 Könsfördelning

Att mäns förhållningssätt till jämställdhetsproblematiken har en betydande roll för deras medvetenhet och engagemang råder det inget tvivel om. Dock är detta bara en del av anledningen bakom att jämställdhetsarbetet inte går framåt i den takt som skulle kunna förväntas utifrån de formella förutsättningarna som finns för att nå jämställdhet. Det innebär inte nödvändigtvis att jämställdhetslagarna inte efterföljs. Problemet ligger säkerligen även i utformningen av lagarna och på det sätt de följs upp. För att främja en jämnare könsfördelning hade flera företag som regel att vid nyanställning alltid ha en kvinnlig slutkandidat samt att bedömningen endast skulle ske utifrån kandidaternas kompetens och erfarenhet. Detta kan anses vara en bra aktiv åtgärd för att bidra till en jämnare könsfördelning. Dock säger inte lagen något om de samhällskonstruktioner, attityder eller uppfattningar som ligger bakom hur vi som människor beter oss eller tar beslut. Trots att en

kvinnor är med som slutkandidat, finns det andra faktorer än kompetens och tidigare erfarenheter som kan påverka om hon blir anställd eller inte.

Med bakgrund i detta resonemang kan situationen studeras utifrån begreppet hierarkins logik (Hirdman 1988). Om en manlig chef ska anställa en person inom en högre befattning, på en mansdominerad avdelning, kan han medvetet eller omedvetet anse att en kvinnlig medarbetare skulle bidra till att positionen eller han själv tappar status. Detta kan i sin tur leda till att han kommer välja den manliga kandidaten (Gillberg 2018). Att endast ha som åtgärd att en kvinna ska finnas med som slutkandidat kan därmed anses problematiskt och bidrar inte nödvändigtvis till att fler kvinnor anställs. Detta kan vara en av anledningarna till den underrepresentation av kvinnor som syns i ett flertal av företagen. Dock kan det finnas andra bakomliggande faktorer till problemet såsom till exempel lågt antal kvinnor som söker en viss tjänst. Att istället ha projekt liknande det som ett företag hade där de under en månad endast anställde kvinnor kan anses som ett bättre alternativ. Detta bidrog inte endast till att de fick in fler kvinnor på företaget, utan ökade även andelen ansökande kvinnor. Ett annat alternativ är att angripa problemet i ett tidigt stadium, vilket ett av företagen gjorde genom att kvinnliga högstadiel elever fick besöka arbetsplatsen. Som de flesta företagen hade kan även åtgärder som att utforma jobbannonser för att attrahera kvinnor främja att en ökad andel kvinnor ansöker.

5.6 Yrkesroller

Trots ovanstående resonemang visar den procentuella andelen kvinnor respektive män inom några av företagen att det finns en jämn könsfördelning. Dock bör det poängteras att den jämna könsfördelningen inte nödvändigtvis speglar fördelningen inom olika yrkesroller. Som en medarbetare nämnde fanns det på hennes avdelning en tydlig fördelning mellan kvinnor och män inom olika yrkesroller, och där män var överrepresenterade på de roller som ansågs ha högre status. Detta framkom även utav en av cheferna. En annan kvinnlig medarbetare uttryckte även att det på hennes företag var få kvinnor inom ledande befattningar. Att det finns en manlig överrepresentation inom de befattningar som anses ha högre status, vilket oftast är högre positioner, kan bland annat förklaras av hierarkins logik (SOU 2015:50). Det som anses kvinnligt värderas lägre än det som anses manligt. Då män tenderar att vilja behålla sin prestige och status, samt känna sig mer kompetenta än kvinnor, kan det påverka mäns attityd till att anställa kvinnor inom dessa positioner (Gillberg 2018). Dock kan det ifrågasättas om den höga status som de mansdominerade yrkesrollerna har, är just på grund av att de från början är mansdominerade. Hade kvinnor istället varit överrepresenterade i samma yrkesroll hade den antagligen inte haft sin status. En ytterligare anledning bakom kvinnors underrepresentation inom högre befattningar såsom chefsroller och ledningsgrupper kan förklaras av företagens könsmärkning (Gillberg 2018). Att ledarskap förknippas med det som anses manligt, kan bidra till att män föredras när en ledande position ska tillsättas. Det kan finnas en tro om att en man skulle utföra arbetet bättre än en kvinna. Det bör även poängteras att kvinnors egna förväntningar till möjlighet samt vilja att arbeta inom vissa yrkesroller och högre befattningar kan spela roll för hur fördelningen ser ut.

5.7 Löneskillnader

Begreppet hierarkins logik kan även kopplas till problemet bakom de löneskillnader som existerar mellan kvinnor och män. Som några av medarbetarna och även cheferna beskrev fanns det på deras företag tydliga löneskillnader. En anledning till detta kan vara att kvinnors ingångslön efter avslutad utbildning är lägre än mäns, vilket även leder till att det fortgår genom arbetslivet (SOU 2015:50). Som lagen säger ska företagen ha årliga lönerevisioner för att åtgärda dessa löneskillnader, vilket det även framkom att företagen hade (SFS 2017:1128). Dock påpekade en chef att det fanns manliga medarbetare som från tidigare arbetsplatser kommit in med högre lön, men att företaget inte åtgärdat detta genom att förändra någon annans lön. Inom ett företag beskrev en medarbetare att cheferna kunde ansöka om pengar till en jämställdhetspott för att få upp kvinnornas löner. Detta kan anses som en bra åtgärd för att minimera de löneskillnader som existerar. Dock har alla företag säkerligen inte kapital för att årligen genomföra löneökningar för kvinnorna. Därmed kan lönerevisionerna vara komplexa och det kan anses viktigt att angripa problemet från ett tidigt stadie för att förebygga skillnader i ingångslön. Det bör även poängteras att kvinnors lägre förväntningar av löneanspråk kan påverka löneskillnaderna. Även samhällets förväntningar om att kvinnor förväntar sig lägre lön kan ha en direkt påverkan.

5.8 Karriärmöjligheter

Kvinnors lägre karriärmöjligheter är ytterligare en faktor bakom arbetsmarknadens jämställdhetsproblematik. En av de kvinnliga medarbetarna uttryckte att det på företaget fanns en favorisering av männen och deras karriär. Med utgångspunkt i begreppet homosocialitet kan detta troligen grunda sig i mäns prioriterade relation till varandra. Som även påvisas tenderar män att se upp till varandra och i högre grad söka bekräftelse hos varandra (Gillberg 2018). Män prioriterar även sitt mentorskap med andra män, vilket kan förklara den kvinnliga medarbetarens upplevelse av att männen och deras karriär favoriseras (SOU 2003:16). Specifika mentorprogram och nätverk för kvinnor, som en chef beskrev att de arbetat med i sitt företag, kan vara ett sätt att förbättra kvinnors förutsättningar och karriärmöjligheter.

Kvinnors större ansvar inom hushåll och familjeliv kan också påverka kvinnors förutsättningar inom karriären (SOU 2015:50). Om det finns en förväntan om att en kvinna kommer ha högre arbetsfrånvaro och lägre engagemang, kan det leda till sämre karriärmöjligheter och arbetsvillkor. För att motverka detta var det två företag som vid föräldraledighet bedömde de anställdas prestation baserat på perioden innan ledigheten. Det kan bidra till att öka kvinnors karriärmöjligheter, då kvinnor kan fortsätta se ett värde i sin prestation. Ett annat företag beskrev att de genom att ta in fler semestervikarier försökte motverka att kvinnor diskrimineras på grund av att de ansågs ha förtur när de tog semester eller föräldraledighet. Detta kan anses som ett bra verktyg för att motverka denna typ av diskriminering och förbättra arbetsvillkoren. Dock kan det ifrågasättas om problematiken ligger i att kvinnor har en sämre löneutveckling på grund av att de är föräldralediga, diskrimineras på grund av semesterförtur, eller om det grundar sig i den ojämna fördelningen av föräldraledighet.

6. Slutdiskussion

I detta avsnitt presenteras en slutdiskussion utifrån studiens analys, där undersökningens syfte och frågeställningar besvaras. Avsnittet avslutas med studiens begränsningar samt förslag till vidare forskning.

Efter att vi analyserat det empiriska materialet med hjälp av uppsatsens teoretiska referensram kan vi dra en rad slutsatser utifrån studiens frågeställningar och syfte. Att det förekommer olika typer av jämställdhetsarbeten inom de studerade företagen råder det inget tvivel om, dock kan uppfattningen och resultatet av det som görs, skilja sig åt beroende på vem man frågar. Alla företag som intervjuades hade utformade jämställdhetsplaner med utgångspunkt i regeringens lagar. Hur jämställdhetsplanerna lämpligen skulle utformas, aktivt arbetas med och vilka verktyg som krävdes för att främja arbetet berodde på företagets egna resurser och engagemang. Det var ett av företagen som specifikt stack ut i det arbete som utfördes. Engagemang och vilja till förändring framstod som större inom det företag. Detta bland annat på grund av medarbetarnas involvering, engagemang och ökad medvetenhet. Det fanns därmed tydliga tecken på att företaget även tagit hänsyn till regeringens krav om samverkan. Det var även några andra företag som engagerade sig utöver lagkravet. Som till exempel det företag som försökte inspirera och attrahera tjejer till sin bransch genom att ha kvinnliga högstadiel elever på besök hos sig. Utöver det extra engagemang och åtgärder som en del av företagen hade, var det aktiva arbetet genomgående relativt likt mellan företagen. Trots att företagen aktivt arbetade med vissa åtgärder utifrån lagens krav, anser vi inte att det resulterat i någon avsevärd förändring. Vi anser att det är viktigt att ta arbetet ett steg längre och ta till ytterligare åtgärder för att öka medvetenheten och uppmärksamma jämställdhetsproblematiken, hos alla i företaget. Vi rekommenderar att fler företag arbetar med utbildningar och övningar för att åstadkomma detta.

För att besvara frågan om vilken funktion de studerade företagens jämställdhetsplaner fyllde för företaget, ställdes medarbetarnas och chefernas beskrivning av jämställdhetsarbetet i relation till varandra. Vi kan utifrån vår analys dra slutsatsen att det i alla företag, mer eller mindre förekom en löskoppling. De studerade företagen är alla stora börsnoterade och välkända och bedriver därmed en verksamhet som är beroende av sina externa intressenter. För att behålla sin legitimitet måste företagen anpassa sig till sin omgivning (Eriksson-Zetterquist 2009). Därmed är det viktigt att de utåt sett visar att de förhåller sig till de normer och värderingar som finns i samhället. Att företagen via olika medel aktivt kommunicerade ut det jämställdhetsarbete de arbetade med var därmed nödvändigt. Utifrån intervjuerna var det tydligt att vissa chefer var mer angelägna om att även förändra den inre verksamheten. Detta kan styrkas av att medarbetarna, till de chefer som verkade mer angelägna, också uppgav att det fanns en stark önskan om att främja jämställdhet på deras företag. Dock tar det längre tid att förändra den informella strukturen och därmed anser vi att det för företagen är viktigt att under tiden upprätthålla en idealisk yttre bild. Detta genom att ställa om den formella strukturen. Jämställdhetsplanerna blir därmed ett verktyg för att åstadkomma detta och får en legitimerande funktion istället för vad de egentligen syftar till. Utöver den tid det tar för företagen att förändra den informella strukturen, är till exempel brist på resurser en anledning bakom svårigheterna i denna typ av förändring. Det bör därmed poängteras att företagens löskoppling inte innebär att företagen inte vill eller försöker förändra sin inre verksamhet

dock tror vi att det krävs mer än en vilja och önskan till förändring. Vi anser att det bör finnas resursbidrag som hjälp i att förbättra förändringsarbetet, som i sin tur kan främja jämställdheten på arbetsplatsen.

Vi anser även att det finns begränsningar i utformning, mätbarhet och uppföljning av regeringens lagstadgade jämställdhetsplaner. Lagarna anger inte specifika åtgärder som bör tas för att uppnå de krav som ställs. Arbetet med jämställdhetsplanerna är målinriktade, dock är målen inte mätbara. Jämställdhetsarbetet följs heller inte upp på ett sätt som gör att företagen säkerställer att lagarna efterföljs. Alla dessa delar borde utvecklas för att i större utsträckning kunna kontrollera hur väl företagen arbetar utifrån sina jämställdhetsplaner, samt kunna mäta om det bidrar till en ökad jämställdhet. Därefter kan företagen strukturera om, effektivisera och korrigera delar i sitt jämställdhetsarbete. Vissa medarbetare hade under sin tid på företaget sett positiva förändringar såsom en ökad andel kvinnor samt en bättre lönefördelning, vilket talar för att det i viss mån går åt rätt håll. Det påpekades dock av en medarbetare att trots att hon upplevde sin egen avdelning som relativt jämställd, talade det inte för hur det såg ut i resten av företaget. Det blir därmed svårare att dra en slutsats om jämställdhetsplanernas positiva konsekvenser för jämställdheten på arbetsplatsen. Utifrån den analys som gjorts på vårt empiriska material anser vi att jämställdhetsplaner i viss mån kan bidra till positiva konsekvenser för jämställdheten på en arbetsplats. Dock anser vi inte att det går i den takt som behövs för att det inom snar framtid, ska bli jämställt. Det krävs ett betydligt mer omfattande arbete för att det ska ske en tydlig förändring. En ökad andel kvinnor på arbetsplatsen, förhöjda löner för kvinnor och en ökad medvetenhet om jämställdhetsfrågor, är fördelaktigt för att motverka den ojämställdhet som råder på arbetsmarknaden. Dock är det svårt att kontrollera att alla inom företaget arbetar inom dessa delar. Dessutom grundar sig jämställdhetsproblematiken i betydligt fler områden än dessa.

De begrepp som presenteras i teorin och ligger till grund för den analysen belyser om problematiken kring jämställdhetsarbetet, anser vi också kan ligger till grund för att det inte skett någon större förändring av ökad jämställdhet i företagen. Det synsätt samhället har av att kvinnor inte har lika hög status som män samt inte anses lika kompetenta eller karriärinriktade förekommer hos både kvinnor och män. Problemet ligger därmed inte bara i det synsätt män har på kvinnor utan även som kvinnor har på varandra. Dock finns det andra faktorer såsom att män prioriterar sina relationer till varandra, värderar kvinnor lägre samt har ett lägre engagemang och medvetenhet om jämställdhetsproblematiken, som spelar en betydande roll. Att ledarskap och briljans är starkt förknippat med män och det som anses manligt är ytterligare en faktor (Gillberg 2018). Dessa företeelser har en direkt påverkan i alla typer av beslutssituationer såsom anställning, lön, befordran och mentorskap. Det kan resultera i att en chef medvetet eller omedvetet väljer en manlig slutkandidat istället för en kvinnlig eller vid lönerevision och lönepåslag omedvetet utgår ifrån de förväntningar som finns om att kvinnor inte satsar lite mycket på karriären samt de löneanspråk de förväntar sig att kvinnor själva har. Även faktorer som kvinnors större ansvar inom hushåll och familjeliv påverkar dessa beslutssituationer. Som nämnts tidigare kan dessa bakomliggande faktorer till beslutsfattande vara både medvetna och omedvetna. Därmed anser vi återigen att utbildningar, övningar och samtal om jämställdhetsfrågor är en väsentlig del i jämställdhetsarbetet. Detta kan öka medvetenheten och påverka det synsätt som finns om

kvinnligt och manligt. Även fler kvinnliga mentorer och kvinnliga nätverk tror vi kan bidra till en ökad jämställdhet. För att ytterligare motverka det synsätt som finns om kvinnligt och manligt, anser vi att lagarna behöver utvecklas och utformas mer detaljerat. De bör i lagarna tilläggas att företagen ska avsätta resurser och tid för dessa typer av utbildningar, övningar eller liknande.

Avslutningsvis bör vi påpeka att vi inte anser att ansvaret endast ligger hos företagen utan att en förändring måste ske i fler delar av samhället. Dock kan man se att en ökad jämställdhet inom arbetslivet gynnar jämställdheten i andra delar av livet, vilket talar för att det finns stor anledning till att förbättra jämställdhetsarbetet där (Integrations- och jämställdhetsdepartementet 2008 s. 37).

6.1 Studiens begränsningar

I studien beaktas en rad viktiga begränsningar. Då vi varit tidsbegränsade har vi endast intervjuat en chef samt två medarbetare på en avdelning, vid respektive företag. Detta redogör inte för hur jämställdheten och jämställdhetsarbetet upplevs och är i resterande delar av företaget. Det har även inneburit att vi varit begränsade i sättet att presentera vårt empiriska material, då det varit nödvändigt att bevara den externa och interna anonymiteten. Hade fler chefer och medarbetare intervjuats, hade vår empiri, analys och slutdiskussion troligtvis kunnat se annorlunda ut. På ett företag var båda medarbetarna relativt nyanställda vilket också gav begränsade svar då de båda inte ansåg sig hunnit få en uppfattning om företagets jämställdhetsarbete. Då vi studerat ett ämne som kan uppfattas som känsligt kan det finnas en större risk för tillrättalagda svar i frågor om jämställdhetsarbete och vilja till förändring. Ytterligare en begränsning är att vi inte tagit hänsyn till medarbetarnas olika befattningar vilket kan påverka intervjupersonernas synsätt.

6.2 Förslag till vidare forskning

Utöver kön har regeringen även som mål att motverka diskriminering och bidra till lika rättigheter och möjligheter oavsett könsöverskridande identitet eller uttryck, ålder, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, religion eller annan trosuppfattning. I vidare forskning hade det varit intressant att studera hur företag arbetar med aktiva åtgärder för att minska diskriminering utifrån andra diskrimineringsgrunder. Ett annat förslag är att studera vad det finns för specifika jämställdhetsproblem inom olika yrkesroller och hur man inom dessa yrkesroller förhåller sig till jämställdhet och arbetar med jämställdhetsfrågor.

7. Referenser

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender and Society*, 20 (4): 441-464.

Arbetsmarknadsdepartementet (1997). *Kvinnofrid*. (Regeringens proposition 1997/98:55). Stockholm: Socialdepartementet.

Betänkande av Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet (2003). *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser* (SOU 2003:16). Stockholm: Socialdepartementet

Blomkvist, P., Hallin, A. & Lindell, E. (2018). *Metod för företagsekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Callerstig, A.-C. (2012). Jämställd medborgarservice. I Lindholm, K. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Btj, s. 73-94.

Callerstig, A.-C. (2012). Utbildning för en jämställd verksamhet. I Lindholm, K. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Btj, s. 145-164.

Callerstig, A.-C., Lindholm, K., Sjöberg, K. & Svensson, A. (2012). Mot framtiden. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Btj, s. 243-261.

Connell, R. (2006). Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. *Public Administration Review*, 66, 6, pg 837.

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, No 3, pp. 282-313.

Delegationen för jämställdhet i arbetslivet (2014). *Yrke, karriär och lön: kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden* (SOU 2014:81). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Delegationen för jämställdhet i arbetslivet (2015). *Hela lönen, hela tiden: utmaningar för ett jämställt arbetsliv* (SOU 2015:50). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Upplaga 4. Stockholm: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. (2008). Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the 'Women to the Top' Programme. *Gender, Work and Organization*, Vol. 15, No. 2.

Gillberg, N. (2018). *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. Lund: Studentlitteratur.

Goldin, C. (2015). A Pollution Theory of Discrimination: Male and Female Differences in Occupations and Earnings. In: *Human Capital in History: The American Record*, pp. 313-348.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur.

Heikkilä, M. (2016). *Forskning och utveckling för ökad jämställdhet - Följeforskning om Vinnovas regeringsuppdrag avseende behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet 2013-2015* (Rapport 2016). Stockholm: Vinnova.
https://www.vinnova.se/contentassets/4f2f6331333d477bae542c0889cb5a21/vr_16_04t.pdf
[2018-12-17]

Hirdman, Y. (1988). Genussystemet - reflektioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskapliga tidskrifter*. Nr 3, s. 49-63.

Integrations- och jämställdhetsdepartementet (2008). *En jämställd arbetsmarknad – regeringens strategi för jämställdhet på arbetsmarknaden och i näringslivet* (Regeringens skrivelse 2008/09:198). Stockholm: Regeringskansliet.

Integrations- och jämställdhetsdepartementet (2007). *Ett starkare skydd mot diskriminering* (Regeringens proposition 2007/08:95). Stockholm: Regeringskansliet.

Iseskog, T. (2005). *Aktivt jämställdhetsarbete: för jämställt arbetsliv och jämställda arbetsplatser*. Upplaga 4:1. Tartur: Bookmill print house.

Ljungdahl, F. (1999). *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag - praxis, begrepp, orsaker*. Lund: Lund University Press.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur.

Linghag, S. (2009). *Från medarbetare till chef: kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Avhandling. Stockholm: KTH

Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a homosocial theory of sex roles: An explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*, 1(3), s. 15-31.

Medlingsinstitutet (2017). *Löneskillnaden mellan kvinnor och män 2016: vad säger den officiella lönestatistiken?* (Rapport 2017). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
http://www.mi.se/files/PDF-er/att_bestalla/loneskillnader/Skillnaden16.pdf [2018-09-19]

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363.

Nationalencyklopedin (u.å.). *Jämställdhet*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/j%C3%A4mst%C3%A4lldhet>
[2018-09-17]

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. 4:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Regeringskansliet (u.å.). *Jämställdhet*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstalldhet/> [2018-09-17]

Regeringskansliet (2016). *Mål för jämställdhet*.
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstalldhet/mal-for-jamstalldhet/>
[2018-09-17]

SFS 2017:1128. *Diskrimineringslagen*. Stockholm: Kulturdepartementet
http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567 [2018-10-14]

Sjöberg, K. (2012). Förändring i linje eller vid sidan om. I Lindholm, K. (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Btj, s. 41-54.

World Economic Forum (2017). *The Global Gender Gap Report 2017* (Rapport 2017). Genève: World Economic Forum.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf [2018-11-12]